

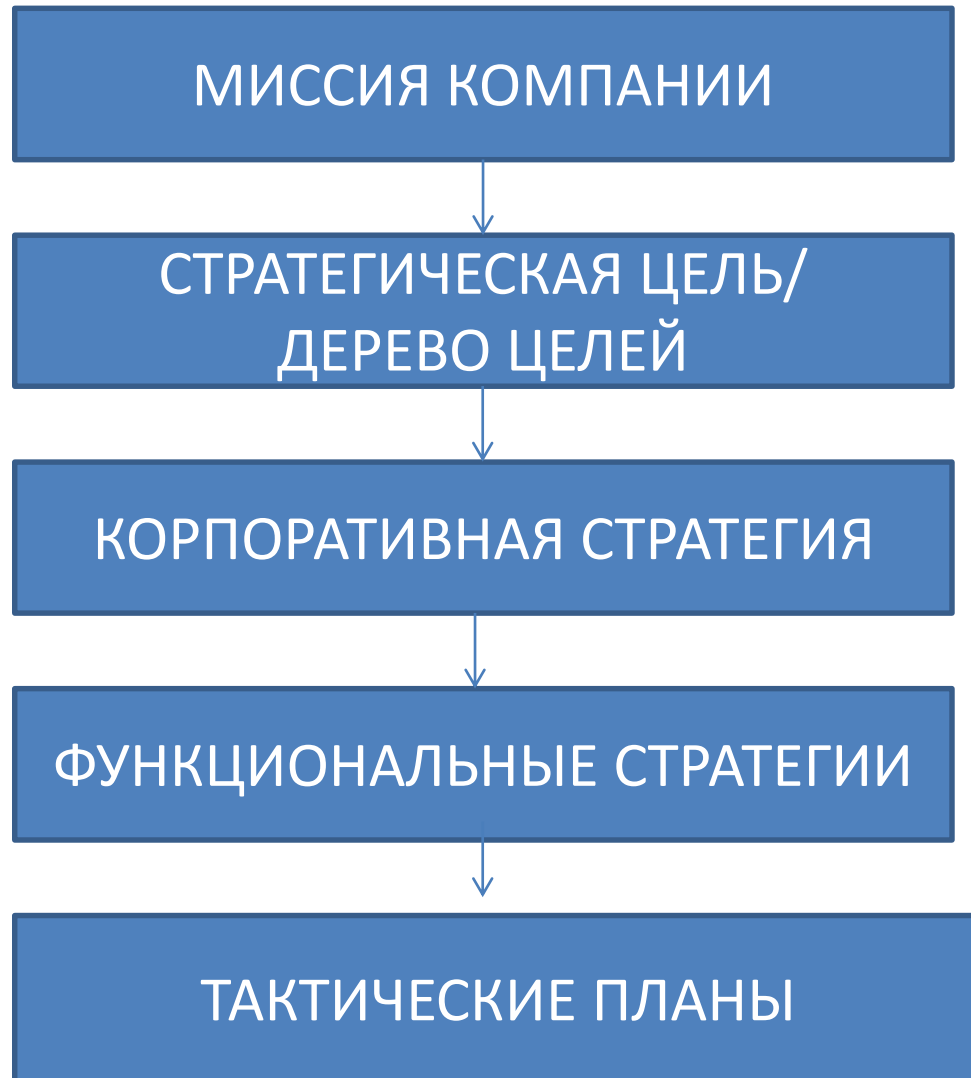
# **СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МАРКЕТИНГА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ**

**Д.э.н., проф. Будрин Александр Германович**

## **Основные вопросы:**

- Сущность и виды корпоративных и маркетинговых стратегий
- Последовательность разработки маркетинговой стратегии
- Реализация маркетинговой стратегии в тактических планах
- Специфика маркетинговой деятельности в социальной сфере

# Архитектура решений стратегического и тактического уровней



# МИССИЯ КОМПАНИИ -

основной смысл деятельности компании, ее главное предназначение с точки зрения интересов потребителей и общественных интересов.

Миссия - определение бизнеса компании в стратегической перспективе в терминах *«для каких потребителей мы работаем и зачем мы им нужны (какие проблемы потребителей решаем, какие потребности удовлетворяем)»*.

В миссии должна быть отражена базовая потребность потребителей (основная проблема, ради решения которой потребитель приобретает товар фирмы). В миссии также формулируется польза компании в более широком смысле, ее ценность для общества.

# Цели компании -

отражают желаемое положение компании на рынке по истечению планового периода.

Цели могут формулироваться в терминах:

- Повышение конкурентоспособности товаров и общей конкурентоспособности компании;
- Долговременное развитие и рост фирмы;
- Обеспечение долговременной прибыльности организации;
- Обеспечение долговременной устойчивости организации;
- Снижение риска предпринимательской деятельности;
- Сохранение жизнеспособности фирмы.

# Характеристики правильно выбранных целей

Разумно выбранные цели должны быть:

- четкими и ясными, не содержать длинных фраз и утверждений,
- представлены в письменной форме, чтобы облегчить коммуникации,
- определены во времени и по территории,
- выражены в количественной форме, поддающейся измерению,
- согласованы с целями более высокого уровня (локальными и глобальными),
- реальными, но не легкими, чтобы создать мотивацию,
- распределены по исполнителям и ответственным за их достижение,
- реализуемыми (наличие средств, необходимых для достижения целей).

# Модель SMART – требования к целям

- S – Specific (конкретность)
- M – Measurable (измеримость)
- A – Achievable (достижимость)
- R – Relevant (релевантность)
- T – Time bound (временные границы)

# Стратегия -

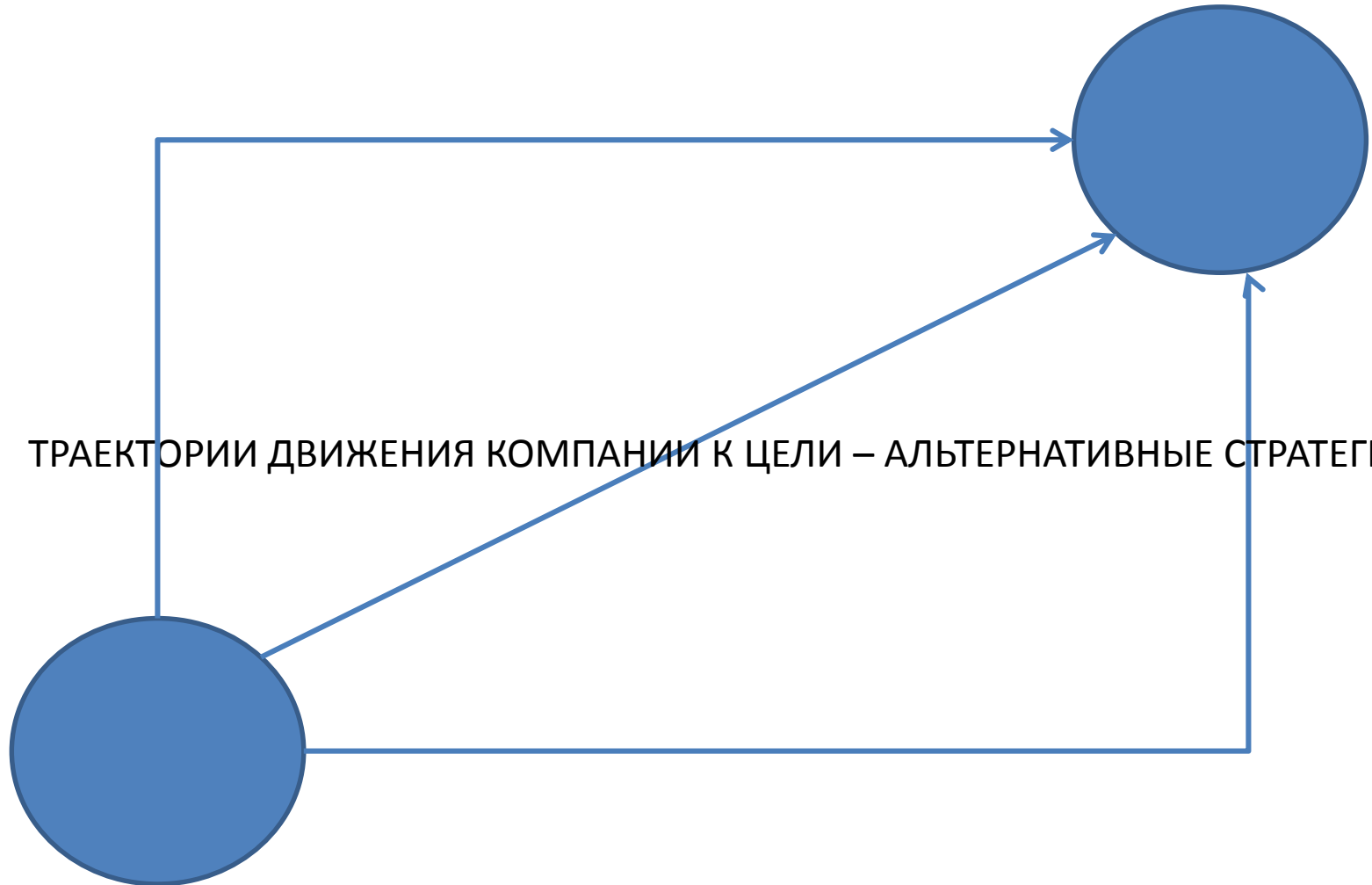
система решений, определяющих генеральное направление развития (компании) в стратегической перспективе (не менее 1 года), иначе – путь к стратегической цели.

Стратегия необходима, так как:

- Показывает «путь» к желаемой цели
- Служит ориентиром при принятии кратко- и среднесрочных управленческих решений
- Задает ориентир для всех подразделений и координирует их деятельность



ЖЕЛАЕМОЕ ПОЛОЖЕНИЕ  
КОМПАНИИ (ЦЕЛЬ)



ТРАЕКТОРИИ ДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ К ЦЕЛИ – АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

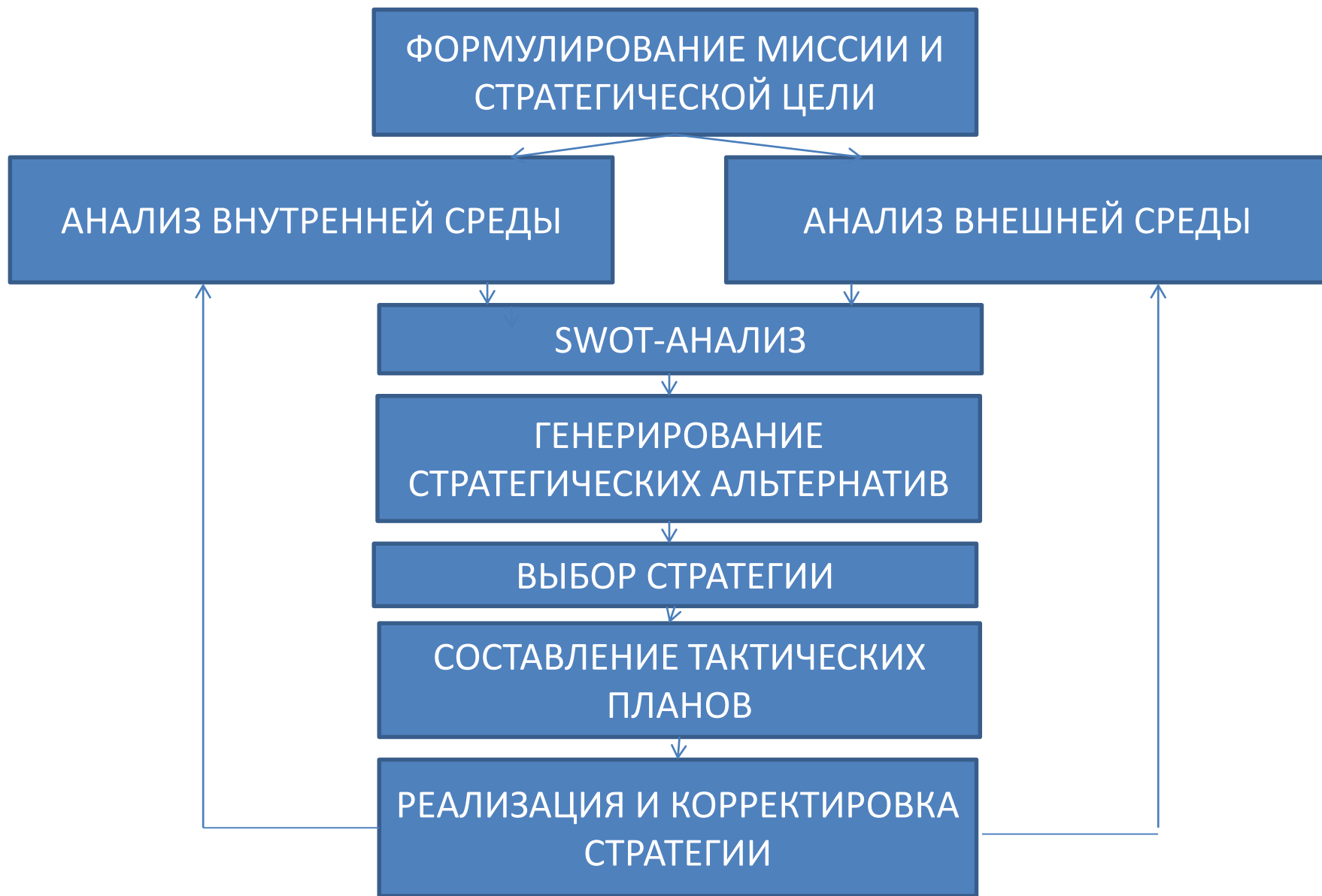
ИСХОДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ  
КОМПАНИИ

# Виды стратегий

## по уровню принятия решений:

- Корпоративные
- Стратегии бизнес-единиц (обособленных, определенного вида деятельности, имеющих собственную стратегию подразделений)
- Стратегии функциональные - маркетинговая, логистическая, кадровая и т.д.

# Общая логика разработки стратегий



# Классификация корпоративных стратегий по И.Ансоффу

Существующие товары

Новые товары

Существующие рынки	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия развития, совершенствования товара
Новые рынки	Стратегия расширения границ рынка	Стратегия диверсификации

## Стратегии интенсификации по Ансоффу:

**Более глубокое проникновение на рынок** (традиционный товар + традиционный рынок) - увеличение объемов, частоты покупок, переключение покупателей других марок. Предполагаемые активности: реклама, стимулирование продаж, увеличение числа мест продажи, снижение цен, мерчендайзинг.

## Стратегии интенсификации по Ансоффу:

**Развитие (совершенствование) товара** (новый товар + традиционный рынок) – создание новых или модификация существующих товаров в рамках углубления ассортимента. Предполагаемые активности: усовершенствование товара (новые модели, дизайн, упаковка, расфасовка, адаптация под новый сегмент).

## Стратегии интенсификации по Ансоффу:

**Стратегия расширения границ рынка** (новый рынок + традиционный товар) – выход на новые сегменты (географические, демографические) с прежним товаром. Предполагаемые активности – выбор нового рынка/сегмента (маркетинговые исследования), продвижение традиционного для компании товара на новый рынок (маркетинговые коммуникации, организация сбыта)

## **Стратегии интенсификации по Ансоффу:**

**Стратегия диверсификации** (новый рынок + новый товар) – выход компании в новые для себя сферы деятельности (более привлекательные), исчерпание возможностей на традиционном рынке. Предполагаемые активности – выбор и организация всех функций в новой сфере деятельности.



# Классификация корпоративных стратегий по Ф. Котлеру

Стратегии развития	Основания выбора	Варианты развития
Стратегия интенсификации	Фирма еще не использовала всех возможностей в традиционной для себя сфере деятельности.	Глубокое внедрение на рынок
		Расширение границ рынка
		Совершенствование товара
Стратегия интеграции	Фирма имеет прочные позиции в своей отрасли и в целях развития стремится распространить свое влияние на поставщиков, посредников или конкурентов (приобрести в собственность другие фирмы).	Регрессивная интеграция (интеграция назад)
		Прогрессивная интеграция (интеграция вперед)
		Горизонтальная интеграция
Стратегия диверсификации	Фирма не имеет возможностей дальнейшего роста в традиционной сфере деятельности и видит выгоды в выходе в новую сферу.	Концентрическая
		Горизонтальная
		Конгломератная

# Классификация корпоративных стратегий по М.Портеру

Стратегия	Описание стратегии
Минимизация издержек	Фирма строит свою стратегию на стремлении минимизировать издержки производства, сбыта и обслуживания. Основная задача – добиться усиления внутренних конкурентных преимуществ, увеличить «запас прочности» фирмы.
Дифференциация	Фирма строит свою стратегию на предложении товара с уникальными характеристиками. Основная задача – добиться усиления внешних конкурентных преимуществ, увеличить «рыночную силу» фирмы.
Фокусирование	Фирма работает на узком сегменте рынка и стремится одновременно добиться высокой потребительской удовлетворенности, предлагая уникальный товар, и минимизировать издержки, используя современные технологии.

# Стратегия маркетинга -

должна показывать вклад маркетингового функционала в реализацию корпоративной стратегии и содержать ответы на вопросы:

- О целевом сегменте и правилах взаимодействия с потребителями
- О позиционировании товара на рынке
- О стратегических решениях по элементам маркетинг-микс (товар, цена, сбыт, продвижение)
- О правилах / принципах взаимодействия с партнерами
- О конкурентной стратегии

# **Стратегические решения**

## **о целевом сегменте**

**Стратегии охвата** сегментов и дифференциации товарного предложения:

- массовый маркетинг
- дифференцированный маркетинг
- концентрированный маркетинг

**Стратегии концентрации** на потребностях потребителей:

- стратегии стандартизации товарного предложения для нескольких сегментов (контрсегментация)
- стратегия индивидуализации товарного предложения (гиперсегментация)

## **Стратегические решения о позиционировании**

- позиционирование, основанное на отличительных качествах товара (рациональное позиционирование)
- позиционирование, основанное на восприятии товара (эмоциональное позиционирование)
- позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы
- позиционирование, основанное на особом способе использования товара
- позиционирование, ориентированное на определенный стиль жизни
- позиционирование по отношению к конкурирующей марке (сравнительное позиционирование)
- позиционирование лидера категории

# Стратегические решения по товару

## **Стратегия *развития товара*:**

- стратегия инновации (создание нового товара),
- стратегия модификации (изменение товара),
- стратегия вариации (разработка новых товаров на основе базового).

## **Стратегия *управления жизненным циклом* товара:**

- стратегия внедрения товара,
- стратегия совершенствования товара (улучшение воплощения характеристик товара),
- стратегия модификации товара (изменение воплощения характеристик товара),
- стратегия элиминации товара (снятие товара с рынка).

# Стратегические решения по товару

## ***Ассортиментные стратегии:***

- наращивание вниз,
- наращивание вверх,
- двустороннее наращивание,
- углубление ассортимента,
- гармонизация товарного ассортимента

## ***Марочные стратегии:***

- стратегия безмарочных товаров,
- стратегии марочных товаров (брендов),
- стратегия многомарочного подхода,
- стратегия одномарочного подхода,
- стратегия зонтичного бренда,
- стратегия расширения бренда.

# Стратегические решения по цене

- стратегии *ориентации на конкурента* (среднерыночные цены, следование за лидером рынка, слежение за самым опасным конкурентом, демпинговые цены),
- стратегии *ориентации на потребителя* (установление цены товара на основе воспринимаемой ценности, социально-ориентированные цены),
- стратегии ценообразования *«от издержек»* (безубыточные цены, цены + необходимая прибыль),
- стратегии *изменения цен* (устойчивые, долговременные цены; плавно растущие цены; плавно снижающиеся цены по мере насыщения рынка; конъюнктурно гибкие цены),



# Стратегические решения по цене

- стратегии ценообразования *на товар-новинку* (стратегия «снятия сливок», стратегия прочного внедрения на рынок),
- стратегии *дифференциации* цен (зональные цены, договорные цены, сезонные цены, дифференциация цен по сортности товара),
- стратегии *ценовых скидок* (распродажи по сниженным ценам, скидки),
- стратегии *ценовых наценок* (наценки за дополнительные услуги),
- ценовые стратегии *по гамме товаров* (максимизация прибыли по всей гамме товаров, а не по каждому товару в отдельности, зонирование гаммы товаров),
- *имиджевые* цены (завышенные цены на престижные бренды).

## Стратегические решения по сбыту

- стратегии *интенсивности сбыта* (интенсивный сбыт, селективный сбыт, эксклюзивный сбыт),
- стратегии *использования каналов сбыта* (традиционная система сбыта, вертикальные системы сбыта (корпоративные, договорные, управляемые), горизонтальная система сбыта, многоканальная система сбыта);
- стратегии *фирменного подхода* к распределению (универсальные магазины, специализированные магазины, фирменные магазины).

# Стратегические решения по продвижению (маркетинговым коммуникациям)

- стратегии *личной и безличной* коммуникации (степень личностного общения фирмы и контактных аудиторий);
- стратегии *продвижения* (push - стратегия проталкивания товара к покупателю, pull - стратегия привлечения покупателя к товару);
- *имиджевые* коммуникационные стратегии (поддержание репутации, презентационная реклама, спонсорство);
- стратегии использования определенных *инструментов* продвижения / интегрированных маркетинговых коммуникаций
- стратегии мотивационного базирования (эмоциональное, рациональное, социальное);

# Конкурентные стратегии

Типы конкурентного поведения	Модели конкурентного поведения
Независимое поведение	Принятие решений без учета действий конкурента
Кооперативное поведение	Стремление к согласию, а не к конфронтации с конкурентом
Адаптивное поведение	Явный учет действий конкурентов, приспособление своих решений к действиям конкурента
Опережающее поведение	Прогнозирование действий конкурента, выработка решений с учетом возможной реакции на них конкурента
Агрессивное поведение	Инициация стратегий «упреждающего удара» в предположении, что любое действие конкурента может

# Стратегии взаимодействия с партнерами

- Стратегия, **ориентированная на производственный процесс** (подбор и взаимодействие с партнерами, которые способны обеспечить оптимальное протекание процессов по всей производственно-сбытовой цепочке).
- Стратегия, **ориентированная на товар** как на результат деятельности компании (подбор и взаимодействие с партнерами, которые способны представить качественное сырье, оборудование, деловые услуги и т.п., обеспечивающие достижение наилучшего результата, т.е. выпуск качественных товаров).
- Стратегия **интенсификации коммерческих усилий** (воздействие на партнера, чтобы склонить его к партнерству через коммуникационные инструменты и инструменты обеспечения и поддержки сбыта).
- Стратегия **маркетинга взаимодействия** (партнер рассматривается как клиент, чьи потребности нужно удовлетворить, с этим связаны программы лояльности для партнеров и т.п.).

# Специфика социальной сферы и маркетинга

- Организации социальной сферы не зависят от «целевых потребителей». Их финансирование зависит от доноров - третьих лиц (инициаторов, заинтересованных групп, спонсоров, государства). С классической целевой группой совершается обмен услуги на усилия со стороны «потребителей». С донорами – обмен понимания выполненного долга, социальной ответственности на собираемые средства;

# Специфика социальной сферы и маркетинга

- Организации социальной сферы не подвергаются рыночным рискам. Существование и деятельность организаций зависят не от объемов продаж и прибыли, а от лиц и групп (доноров), которые придают значение организации как таковой. Связь с потребителями – косвенная: доноры могут приостановить финансирование, если организация не будет достигать заявленных целей. Сильна зависимость организаций от доноров;

# Специфика социальной сферы и маркетинга

- Для организаций социальной сферы целью является не получение дохода и прибыли. Социальный маркетинг = некоммерческий маркетинг.

Скорее ставится задача потратить деньги на социальные цели:

- Помочь развитию отдельных лиц (образование, культура)
- Стимулировать определенное поведение людей (здоровый образ жизни, отказ от курения)
- Распространение идей (политика, религия) и др.



# Специфика социальной сферы и маркетинга

- Организации социальной сферы занимаются преимущественно предложением услуг. Отсюда – все, что связано с услугами (нематериальность, невозможность накопления и хранения, единовременность «производства» и потребления, гетерогенность).

# Целеполагание в социальной сфере

Некоммерческий характер деятельности не позволяет использовать прибыль и связанные с ней показатели (выручка, рентабельность) как критерии результата.

Целеполагание в социальной сфере возможно:

- *в форме количественного результата* (число людей, число случаев, число проектов)
- *в форме качественного результата* (мнение людей, удовлетворенность)

# Стратегия в социальной сфере

Для характеристики стратегии в социальной сфере можно пользоваться известными подходами. Например, матрица Ансоффа:

СТРАТЕГИИ	Кампании против курения
Глубокого проникновения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Охват большего числа курильщиков</li><li>• Охват тех, кто безуспешно пытался бросить ранее</li></ul>
Расширения рынка	<ul style="list-style-type: none"><li>• Курильщики трубок</li><li>• Курильщики самодельных сигарет</li></ul>
Развития товара	<ul style="list-style-type: none"><li>• Новые виды терапии</li><li>• Профилактика</li></ul>
Диверсификации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Антиалкогольные кампании</li><li>• Профилактика наркомании</li></ul>

# Целевые сегменты в социальной сфере

Наиболее часто используемая в социальной сфере стратегия охвата «потребительских» сегментов – **массовый / недифференцированный** маркетинг. Это обусловлено возможными ощущениями дискриминации как со стороны целевого сегмента (концентрированный маркетинг) – «почему я?», так и со стороны нецелевых сегментов – «почему не я?».

Дифференцированный маркетинг - наиболее дорогостоящ, требует проведения исследований и адаптации предложения разным сегментам.

# Целевые сегменты в социальной сфере

Иные стратегии возможны при решении об охвате «донорских» сегментов:

**концентрированный маркетинг**  
(сосредоточение на одном сегменте, например, государство) или

**дифференцированный маркетинг**  
(обращение к нескольким потенциальным сегментам, субъектам –донорам с разными мотивационными обращениями). Возможен и **массовый маркетинг** (краудфандинг).

# Позиционирование в социальной сфере

По сравнению с коммерческим сектором решение о позиционировании имеет меньшее значение из-за менее острой конкуренции. При обострении конкуренции на рынке потребления решение о позиционировании становится более актуальным:

- позиционирование, ориентированное на определенный стиль жизни
- позиционирование, основанное на отличительных качествах товара (рациональное позиционирование)
- позиционирование, основанное на восприятии товара (эмоциональное позиционирование)
- позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы

# Позиционирование в социальной сфере

Решение о позиционировании может быть более востребованным на рынке донорства – где есть конкуренция за средства доноров и соответственно – необходимость дифференцирования от конкурентов:

- рациональное позиционирование – объясняющее донорам, по каким рациональным причинам проект более предпочтителен для донорства
- позиционирование, основанное на выгодах

# Товарная политика в социальной сфере

Обычно *продукт для «потребителя»* в социальной сфере имеет форму услуги/идеи. Для такого специфического продукта актуальны:

- Стратегии развития товара (инновационное решение, модификация прежнего решения)
- Марочная стратегия (безмарочное/марочное предложение, одномарочное/многомарочное предложение)



# Товарная политика в социальной сфере

С учетом специфики услуги (неосязаемость, гетерогенность, несохраняемость, одновременность оказания и потребления) особое значение приобретают:

- Персонал (квалификация, опыт, внешний вид, речь, аргументация). Персонал – часть услуги.
- Ощущаемые средства оказания услуги (попытка ее частичной материализации).
- Стандарты качества в организации и организация процессов оказания услуг.

# Товарная политика в социальной сфере

*Продукт (услуга, идея) для доноров –*  
предоставление им возможности реализации  
социально ответственного поведения,  
формирования соответствующего  
корпоративного и личного имиджа в  
обществе.

# Ценовая политика в социальной сфере

В социальной сфере цена для потребителей может иметь два аспекта:

- Денежный – плата за обучение/лечение (вопрос справедливости, если уже платятся налоги), профсоюзные взносы, налоги
- Не денежный – потребитель затрачивает усилия или жертвует чем-то не денежным (время, удобство) для получения продукта

# Ценовая политика в социальной сфере

Цена для донора может иметь:

- Денежную форму
- Бартерную форму (размещение информации, предоставление конференц-зала)

# Сбытовая политика в социальной сфере

Компромисс между стремлением обеспечить доступность услуги по месту приобретения и затратностью (аренда, оборудование) вариантов:

- стратегии *интенсивности* *сбыта* (интенсивный сбыт, селективный сбыт, эксклюзивный сбыт),
- стратегии *использования каналов* *сбыта* (традиционная система сбыта, вертикальные системы сбыта (корпоративные, договорные, управляемые), горизонтальная система сбыта);

# Коммуникационная политика в социальной сфере

- Как правило, решения о коммуникациях лимитированы недостатком денег. Что отчасти может компенсироваться информационным спонсорством.
- Неоднозначно отношение доноров к расходованию организацией соцсферы средств на рекламу («деньги на ветер»).
- Затрудненность мотивации потребителей посредством именно рекламной активности.
- Невозможность привлечения доноров посредством рекламы.

# Коммуникационная политика в социальной сфере

Но маркетинговые коммуникации  
необходимы:

- Для информирования общества о проекте
- Для формирования в обществе знания о проекте, отношения к проекту
- Для личного коммуницирования (*личные продажи*) с потребителями и донорами

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**